

# Videndeling – en forandringsproces snarere end en teknologisk udfordring – implementering af videndeling

Af Lotte Henriksen

## Resumé

Viden er den nye konkurrencemæssige faktor, specielt for den videnintensive virksomhed. Ledelse af viden er derfor det nye ledelsesværktøj. Denne artikel sætter fokus på, hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, den videnintensive virksomhed står overfor når videnledelse i praksis skal etableres. Der redegøres for forskellige perspektiver på hvilke udfordringer ledelsen står over for når ledelse af viden skal praktiseres. Dette gøres ud fra antagelsen om at videnledelse er den nye konkurrencemæssige faktor i den videnintensive virksomhed, under forudsætning af at succeskriteret for videnledelse er etablering af de "rigtige" organisatoriske og ledelsesmæssige rammer skabes, for at et innovativt miljø udvikles. Der vil i artiklen blive argumenteret for at implementering af videnledelse ikke blot er et spørgsmål om at implementere IT løsninger,

men snarere skal forstås som en adfærdsmæssig forandringsproces. Dette gøres gennem følgende perspektiver:

- Værdifuld organisatorisk viden opbygges over tid gennem den måde hvorpå virksomhedens medlemmer løser opgaver. Forbliver denne viden individuel, begrænses organisationens muligheder for at udnytte den udviklede ekspertise.
- Manglende vision og strategi kan medføre at viden forbliver individuel. Virksomhedens medlemmer skal kunne se den værdi, udvikling og udveksling af viden skaber for den enkelte, gennem en fælles ledestjerne.
- Udvikling og udveksling af viden handler ikke blot om IT-løsninger. Muligheden for konvertering og mobilisering af viden er afhængig af den sociale kontekst og dermed af de ledelsesmæssige og organisatoriske strukturer der er og skabes i virksomheden.

## Viden den konkurrencemæssige faktor

I relation til en højere grad af fokusering på menneskelige ressourcer som konkurrenceparameter, fastholdelse af viden i virksomheden samt vores bevægelse ind i viden-samfundet, stilles der store krav til fleksibilitet og tilpasningsevne såvel internt som eksternt i virksomheden. Gennem de seneste årtier er der sket en stigende udvikling i interessen for viden og de

processer, der skaber og manifesterer viden. "Knowledge has become the resource, rather than a resource" (Drucker, 1993, s.31). Ikke mindst for den videnintensive virksomhed (Starbuck, 1992), er viden blevet den væsentligste konkurrencemæssige faktor, hvorfor der i stigende grad fokuseres på de ledelsesmæssige udfordringer i denne type af virksomheder. Hvordan kan virksomheden tiltrække, fastholde, udvikle og

benytte viden- og kompetenceressourcerne i videnintensive virksomheder? Som eksempler på videnintensive virksomheder kan nævnes konsulentvirksomheder, advokatvirksomheder, revisionsvirksomheder, IT-virksomheder og ingeniørvirksomheder. Trods disse virksomheds typers forskellighed kan der spores en række fællestræk mht., hvordan ledelse af viden praktiseres og hvilke erfaringer virksomhederne gør sig på dette område.

For at kunne opretholde sin konkurrenceevne, må den videnintensive virksomhed kunne kombinere moderne teknologi med effektiv udnyttelse af medarbejdernes viden og kompetence. I videnintensive virksomheder udspringer produktet direkte af medarbejdernes viden. Produktudvikling bliver derfor et spørgsmål om udvikling af viden og personlige kompetencer og kvalifikationer. Der kommer dermed fokus på, hvordan viden ledes. En af fremtidens problemstillinger er derfor, hvordan *"knowledge assets are grounded in the experience and expertise of individuals, how firms provide the physical, social and resource allocation structure so that knowledge can be shared into competences"* (Teece, D.J., 1999, s.62).

Den videnintensive virksomhed er kendetegnet ved en produktion, hvor det ikke er kapital og arbejdskraft, men derimod den viden den enkelte medarbejder besidder, som er den væsentligste ressource. Der findes imidlertid flere forskellige definitioner af den videnintensive virksomhed. Sveiby (1992) karakteriserer den videnintensive virksomhed som en virksomhed, hvor majoriteten af medarbejdere har en høj uddannelse, hvor produktionen ikke er koncentreret omkring et produkt eller en service, men oftest om en kompleks ikke-standardiseret problemløsende ydelse. For at opnå succes må sådanne virksomheder være i besiddelse af en høj grad af professionelle og ledelsesmæssige kundskaber. Det er her, denne artikel har sit udgangspunkt, nemlig i hvordan den enkelte medarbejders viden, kan gøres til genstand for ledelse således, at der skabes

merværdi og konkurrencekraft for virksomheden. Det fælles udgangspunkt for flere knowledge management teoretikere (bl.a. Nonaka & Takeuchi, 1995, Drucker, 1993, Krogh, Ross, Kleine, 1998, Davenport & Prusak, 1998) er at viden gøres til en synlig organisatorisk ressourcefaktor i produktionen, dette primært gennem IT. Dog savnes der en behandling af hvilke kulturelle forudsætninger der kræves for, at ledelse af viden kan praktiseres. Denne artikels mål er derfor at bidrage til forståelsen af at ledelse af viden ikke alene er en teknologisk løsning, men at der opstår forskellige adfærdsmæssige udfordringer, når ledelse af viden skal praktiseres.

Artiklen vil ud fra en ledelsessynsvinkel se på, hvordan der kan skabes udvikling og udveksling af viden. Med henblik på at belyse hvilken kultur der skal skabes, vil artiklen ikke fokusere på videnledelse som teoretisk begreb, men snarere i stedet se på hvilke udfordringer ledelsen i en konkret virksomhed står overfor i forbindelse med implementering af videnledelse. Artiklen tager udgangspunkt i en international dansk rådgivningsvirksomhed, som i det efterfølgende kaldes Avanti. Der er i løbet af foråret 2000 foretaget i alt 18 interviews med rådgivere og ledere i virksomheden. Artiklen indledes med en beskrivelse af det forløb virksomheden har været igennem i forbindelse med implementering af videnledelse. Det skal i den forbindelse nævnes, at virksomheden er midt i pilotfasen på nuværende tidspunkt. Dernæst vil de faktorer, der påvirker videnprocesserne blive belyst. Her er det et spørgsmål om, hvilke erfaringer virksomheden har gjort sig i forbindelse med at skabe incitamenter for medarbejderne til at udvikle og udveksle viden således, at der skabes et miljø, der kan facilitere konvertering og mobilisering af viden.

### **Avantis erfaringer**

Avanti besluttede i 1998 at udvikle et intranet, hvis primære formål var at skabe et værktøj til understøttelse af udvikling og udveksling af viden på tværs af

enhederne i Danmark, – et lagringssted for data, informationer og viden samt et medie som giver virksomheden et sted, hvor der er åbent for enhver diskussion. Et medie til berigelse af kommunikationen på tværs i landet. Trods ledelsen ikke eksplicit kaldte det et videnledelsesprojekt, var ideen med projektet fra begyndelsen at de skulle skabe forståelse for vigtigheden af viden og behovet for at udvikle relevante måder at dele viden på. Det primære formål var dog i første omgang at etablere et intranet, der skulle være med til at skabe fleksibilitet og hurtighed i rådgivningen.

Det blev tidligt i forløbet besluttet, at intranettet skulle styres fra centralt hånd. Således at forstå, at rådgiverne på eget initiativ skal kunne komme med oplæg, men således at oplæg før de distribueres videre til intranettet, skal godkendes af en af de respektive redaktører (redaktørgruppen). Redaktørerne skulle ligeledes have ansvar for at skabe dynamik på Intranettet, mht. nyhedsformidling og opdatering af diverse data. Intranettet blev implementeret i april 1999.

### Iagttagelser

Den teknologiske platform blev således etableret. Resultatet af denne intranet implementering har været, at informationerne nu er samlet ét sted og er tilgængelige for hele virksomheden samtidig med at et nyhedsmedie er skabt. Dette nyhedsmedie har naturligvis stillet nye krav til rådgivere og ledere. De skal nu være informationssøgende. De får ikke blot informationerne serveret i papirform. Halvdelen af alle medarbejdere var hver dag inde på intranettet, primært for at holde sig ajour med nyheder, men man fandt, at der stadig manglede en højere grad af interaktion på intranettet. Denne manglende dynamik og aktivitet resulterede i, at der blev nedsat et 'nyt' videndelingprojekt, der havde til formål at sætte fokus på, hvordan intranettet kan benyttes mere aktivt samt på hvordan rådgiverne gennem andre kanaler kan udvikle og udveksle viden.

I denne forbindelse blev der nedsat

forskellige projektgrupper til identificering af videnknodepunkter i virksomhedens kerneprocesser, til måling og belønning i relation til udvikling, deling og anvendelse af viden, kommunikation og udbyggelse af intranettet. Intranettet blev udbygget med en portal, hvor viden opdeles i ideer og forslag, good practice, best practice, diskussionsfora, artikler og præsentationer. I efteråret 2000 er der igangsat 3 pilotprojekter, hvis primære formål er at afprøve forskellige former for videnudviklings- og udvekslingsaktiviteter. Evaluering af disse projekter vil ske i sommeren 2001, hvorefter der skal ske fuld implementering i efteråret 2001.

Intranettets implementering er også i overensstemmelse med virksomhedens "one-firm" filosofi (Maister, 1993). Dvs. at frem for at hvert kontor agerer lokalt skal de agere nationalt, – som et hele. Gennem Intranettet er der skabt et fælles sprog og en fælles platform for informationer og nyhedsformidling på tværs af enhederne i landet.

De ledelsesmæssige udfordringer vil blive belyst gennem følgende videnledelses teoretiske statements, velvidende at det netop er videnledelses perspektivet der får de efterfølgende udfordringer frem.

1. *Værdifuld organisatorisk viden opbygges over tid gennem den måde hvorpå virksomhedens medlemmer løser opgaver. Forbliver denne viden individuel, begrænses organisationens mulighed for at udnytte denne ekspertise (Choo, 1998, s.108). Rådgiverne i Avanti arbejder i teams og med mange forskellige kunder, tiden er en knap faktor og det kan til tider gå ud over evaluering af opgaveløsninger og dermed konvertering af viden.*

2. *Manglende vision og strategi kan medføre at viden forbliver individuel. Virksomhedens medlemmer skal kunne se den værdi udvikling og udveksling af viden skaber for den enkelte, gennem en fælles ledestjerne (Nonaka & Takeuchi, 1995). Avanti oplevede efter implementeringen manglende aktivitet på Intranettet, hvorfor de i forbindelse med det andet videndelingprojekt udarbejdede en videnstrategi. Videnstrategien udformer*

sig som en del af den samlede virksomhedsstrategi, som yderligere understøtter den globale organisation.

3. *Udvikling og udveksling af viden er ikke blot et spørgsmål om IT-løsninger, men muligheden for konvertering og mobilisering af viden er afhængig af den sociale kontekst og dermed de ledelsesmæssige og organisatoriske strukturer der skabes i virksomheden.* Avanti har erfaret at IT-systemet blot er et værktøj, til at understøtte ledelse af viden, – det er de faktorer der påvirker konvertering og mobilisering af viden, der er afgørende for om der sker udvikling og udveksling af viden, – dvs. skabelse af et kreativt og udviklende miljø.

### **1. Konvertering af individuel viden til organisatorisk viden**

Avantis udgangspunkt har i første omgang været, at koncentrere sig om at dele den dokumenterede viden, som kan lette det daglige arbejde, dvs. dokumenter, modeller, metoder, lovgivning mv.

Der tales ofte om konverteringen mellem implicit og eksplicit viden (Nonaka et al., 1995, Polanyi, 1966, Hedlund, 1994). Som Polanyi (1966) skriver det; "We can know more than we can tell", nemlig den viden vi ikke kan udtrykke gennem diskurs. Implicit viden defineres derfor i denne kontekst som værende person relateret viden og derfor svær at formalisere og kommunikere. Den personlige viden er tæt knyttet til individuel erfaring og involverer u håndgribelige faktorer, som f.eks. personlige overbevisninger, perspektiver, værdisystemer mv. Eksplicit viden er derimod en form for kodificeret viden, der modsat implicit viden kan tydeliggøres via et formelt og systematisk sprog. Eksplicit viden kan ifølge Nonaka (1995) nemt overføres på tværs af individer i organisationen.

Avanti har i første omgang koncentreret sig om den eksplicitte viden, udveksling af erfaringer og meninger, hvor Intranettet er et eksempel på en form for konvertering. En anden form som Avanti arbejder med er forskellige former for socialiseringsprocesser, hvor rådgiverne gennem opgave-

evalueringer, møder, erfagrupper mv. får mulighed for at udveksle erfaringer og mentale modeller.

Over tid udvikler rådgiverne i Avanti special viden indenfor bestemte kundetyper, brancher og industrier. Kunderrådgivning foregår i teams bestående af rådgivere på forskellige stillingsniveauer. Rådgiverne giver udtryk for, at de har et godt og konstruktivt samarbejde, hvor kommunikation er alt afgørende, "for at løse opgaven er det en nødvendighed at udveksle erfaringer", "kollegaerne er den vigtigste informationskilde". Samtidig sker integration og oplæring af nye rådgivere gennem "on the job training", hvilket betyder at den sociale og faglige interaktion er i fokus (Nordhaug, 1993). Konsekvensen heraf bliver dermed at uformel læring, gennem overførsel af kundskaber og færdigheder kollegaer imellem, bliver en vigtig del af samarbejdet på teamniveau. Avanti lægger i teamsammenhænge vægt på den sociale interaktion teammedlemmerne imellem. Ifølge Nonaka (1995) deles og genereres implicit viden gennem observation, imitation og praksis.

Rådgiverne arbejder under stort tidspres hvilket gør, at der sjældent bliver fulgt op på den erfaring og de problemløsningsmodeller et team er kommet frem til gennem opgaveløsning. Viden der kunne have interesse for hele organisationen, forbliver ofte i teamet eller hos rådgiveren. Ledelsen af Avanti overvejer derfor at systematisere nogle af videnprocesserne således, at det sikres at den viden, der udveksles og udvikles i teamet føres videre ud i organisationen. Dette kan gøres ved at gøre evaluering og opfølgning på den viden, der er udviklet i teamsammenhænge til en del af arbejdsmetoden, f.eks. gennem krav om afholdelse af opgaveevalueringsmøder. Virksomheden vil således sikre en videreformidling af den viden, der kan have interesse for resten af virksomheden, f.eks. ved at benytte intranettet og dets muligheder.

Det tværgående samarbejde mellem rådgiverne hos Avanti sker oftest på de større kundeopgaver. Samtidig resulterer den interne kursusaktivitet ofte i etablering af personlige netværk og erfa-grupper på tværs af enheder og niveauer i virksomheden. Avantis kultur er kendetegnet ved, at hver enhed fungerer som en selvstændig forretning, dvs. der er flere virksomheder i en virksomhed. Konsekvensen af autonomien i den måde Avanti er struktureret på er, at ledelsen finder det svært at bryde de kommunikative grænser på tværs af enhederne og skabe fælles mål og strategi, som hele virksomheden skal følge. Dermed er det sjældent, at der deles erfaringer og viden på tværs af enhederne. Det at Avanti ikke får konverteret den team- og afdelingsbaserede viden videre til det organisatoriske niveau resulterer i suboptimering, – Avanti har gang på gang oplevet, at den dybe tallerken opfindes flere steder i virksomheden. Samtidig skal den manglende konvertering fra team til organisatorisk niveau ses i lyset af, at rådgiverne generelt er meget selvkritiske.

Konvertering og integrering af viden i Avantis produkter er en kritisk faktor for virksomheden. Det er i teamet, at socialiseringen tager sin start og dermed her rammerne for udvikling og udveksling af viden bliver skabt (Nonaka et al., 1995). Konverteringen af viden er dermed central. Fordi Avantis viden primært er indlejret i individerne, er det nødvendigt for virksomheden at designe sociale og tekniske strukturer til understøttelse af den interne deling af erfaringer på et organisatorisk niveau. Virksomhedens evne til at konvertere viden afhænger dermed af de faktorer, der påvirker udvikling og udveksling af viden og dermed ledelse af kulturelle forandringer.

## **2. Visionen og strategiens betydning**

Udvikling og udveksling af viden skal understøttes af det rette sociale og kulturelle miljø. Hvis der kun fokuseres på viden og IT, overser man andre faktorer, der er mindst ligeså væsentlige i for-

bindelse med implementering af videnledelse, nemlig en klart kommunikeret strategi, ledelsesmæssig konsistens og de menneskelige ressourcer. Som vi så i det forrige afsnit, handler konvertering og mobilisering i høj grad om menneskelig interaktion og det miljø og den videnskulturelle ledelsen skaber.

Avanti oplevede efter implementering af intranettet ikke den forventede succes. Der blev ikke brugt den nødvendige tid til at lære værktøjet at kende, og det syntes mere uoverskueligt end håndgribeligt. Ydermere var der blandt rådgiverne meget stor usikkerhed omkring hele videndeling-projektet og hvad det egentlig betød for den enkelte. Med udgangspunkt i en vision om at opnå konkurrenceevne, innovation og arbejdsglæde har Avantis ledelse formuleret en strategi for udvikling, deling og anvendelse af viden. Strategien understreger, at alle rådgivere og ledere har ansvar for at bidrage til videnprocesserne.

At lægge ansvar ud til alle, var et bevidst signal om, at initiativerne i lige så høj grad skal komme nede fra som oppe fra og at dette er afgørende for skabelsen af fælles engagement og ansvar for videnprocesserne.

Avanti har udarbejdet en åben og fleksibel videnvision og -strategi, som er kommunikeret ud i virksomheden. Betydningen af fleksibiliteten og åbenheden i denne sammenhæng er at virksomheden giver de enkelte pilotafdelinger frihed og autonomi til at udarbejde deres egne handlingsplaner og sætte deres egne mål. Det betyder endvidere at rådgiverne og lederne har fået mulighed for selv at skabe en fælles platform og et fælles engagement, idet rådgivere på alle niveauer har været involveret i processen. Nonaka (1995) gør opmærksom på, at når en virksomhed fokuserer på kvaliteten af viden forudsætter det en opmærksomhed overfor engagementet fra ledelsen.

Det tager tid at formulere og kommunikere en strategi. Strategien udtrykker hvilken værdi udvikling og udveksling af viden har for virksomheden

og hvorfor virksomheden gør det. At strategien formuleres åbent kan virke understøttende for et kreativt og udviklende miljø, idet rådgiverne kan være med til at påvirke strategien.

### 3. Organisatorisk adfærd

I et traditionelt opgaveløsningsforløb opstår der ofte gode ideer og erfaringer, der er værd at udveksle, men da opgaverne som regel har en stram deadline er det sjældent, at der bliver samlet op på ideer og erfaringer. Samtidig giver rådgiverne udtryk for at de ikke ved, hvor de skal gå hen med en god ide. Rådgiverne haster videre til nye opgaver og ofte overlapper opgaverne hinanden. Den manglende udveksling af erfaringer og viden, begrænser muligheden for kreativitet og dermed udviklingen af ny viden.

Rådgivernes arbejde er præget af en høj grad af autonomi. De har mulighed for at handle selvstændigt, indenfor de givne rammer. Denne fleksibilitet finder rådgiverne motiverende og det giver dem mulighed for at søge nye udfordringer. Rådgiverne søger gerne selvstændige og udfordrende opgaver, og ofte opgaver hvor de får mulighed for at præge udviklingen af nye koncepter og metoder. Ofte drukner innovationen dog i tidspres og løsning af mere standardiserede opgaver. Udbygningen af intranettet har givet rådgiverne et sted for deres ideer og forslag til forbedringer samt deling af good practice. Den foreløbige reaktion på dette nye medie (i pilotafdelingerne), er at det benyttes flittigt, dog primært af rådgivere på de højere niveauer.

Avanti har her en udfordring i at lede, opgaver der på den ene side er underlag konstant tidspres og kontrol samtidig med at det forventes, at der skabes innovation gennem udveksling af erfaringer. Da kunderne er mange og deadlines stramme, sker det ofte at den kreative udvikling bremses. Ledelsen skal samtidig med, at der sættes metodiske og systematiske rammer for opgaveløsning, også motivere rådgiverne til at sprænge rammerne og være kreative

og udviklingsorienterede (O'Dell & Grayson, 1998). Ideer og udvikling udspringer af autonome medarbejdere (Nonaka, 1995, Davenport, 1993), hvorfor ledelsen i denne forbindelse skal være opmærksomme på, at der er konsistent mellem det sagte og den faktiske handling.

Rådgiverne bliver i dag primært målt på antal debiterede timer hos kunderne, hvorfor udvikling og tiden til at dele viden med kollegaer oftest nedprioriteres. Avanti er i gang med at udvikle og afprøve et målings- og belønningssystem, som skal understøtte de ønskede adfærdsændringer. Et målings- og belønningssystem, der gør at den høje grad af autonomi, der eksisterer blandt rådgiverne, ikke virker hæmmende men fremmende på udviklingen af viden, (lønfastsættelsen vil i fremtiden bl.a. være afhængig af rådgiverens evne til at eksplicite deres viden).

Viden er ofte magt i Avanti, idet virksomheden er præget af at viden sælges mellem afdelinger og enkelt personer. Denne adfærd forsøges ændret gennem et belønningssystem der lægger op til, at deling af viden skal blive en naturlig del af den daglige adfærd. Yderligere kunne en måde at ændre denne adfærd være en større grad af sammensætning af teams på tværs af enheder. Dette kunne gøre udvikling og udveksling på tværs af grænser en naturlig del af opgaveløsningen.

Rådgiverne er på en og samme tid fulde af selvtillid og meget selvkritiske. Så meget selvtillid at når de støder på et problem, opfinder de hellere selv den dybe tallerken, selvom den måske allerede eksisterer et andet sted. Selvkritik nok til, at de i en kultur der er præget af kontrol systemer, hellere vil holde på deres viden frem for at dele den med hele virksomheden. En af årsagerne synes at være frygt for at blive kritiseret. Videndelingprojektet lægger op til, at der skal deles viden på tværs af enheder og faggrupper. Derfor handler adfærden også om at ændre en "fejlfinder kultur", til en kultur hvor det er acceptabelt at lave fejl, en viden kultur, hvor det er legitimt at dele viden og anvende andres

viden. At rådgiverne primært får feedback når de har lavet en fejl, at intranettet er centralt styret og at rådgiverne er meget selvkritiske, kan bremse bidrag til videnudviklingen, – hvor sikker skal en good practice være for at rådgiverne tør dele den med resten af organisationen?

Problemer og fejl kan tilføre virksheden nye måder at reflektere på (Nonaka et al., 1995). En legitimering heraf, kan medføre at rådgivere på alle niveauer "tør" bidrage til videnprocesserne. Når der opstår problemer og der laves fejl i opgaveløsningen, stilles der spørgsmålstegn ved den måde rådgiverne gør tingene på. Netop når der stilles spørgsmålstegn ved den grundlæggende måde at løse opgaver på og de i nogle sammenhænge ændres så problemet kan løses, opstår der double-loop læring og udvikling af ny viden (Argyris & Schön, 1996). Rådgiverne befinder sig i et dynamisk miljø, hvilket gør at de ud over standardopgaver tvinges til at være kreative og nytænkende. Og det er befordrende for læring og udvikling af viden.

Rådgiverne har brug for Intranettet, fordi det har givet mulighed for adgang til og skabelse af ny viden til understøttelse i opgaveløsningen. Intranettet og øvrige værktøjer til understøttelse af videndeling vil betyde effektive og hurtigere løsninger til kunderne og dermed vil der ske en besparelse i kundeserviceprocessen. Derfor skal ledelsen ikke blot se på den kortsigtede indtjening, men i langt højere grad se på de langsigtede besparelser der er ved at benytte disse videndeling-værktøjer. Bruger rådgiverne tid på at lære at anvende værktøjerne, vil det reducere indtjeningen på den enkelte opgave, men vil på lang sigt samtidig øge det samlede resultat for virksomheden, idet den viden der anvendes i den enkelte opgave på længere sigt vil kunne benyttes i andre opgaveløsninger.

Ifølge Davenport (1997) skabes en succesfuld implementering af videnledelse gennem en kombination af teknologi og adfærdændringer. Flere virksomheders problem, når nye IT-værktøjer skal implementeres, er at det ikke er IT-værktøjet i

sig selv der ændrer arbejdsgange, men afgørende er derimod, hvordan medarbejdere og ledere agerer. Avanti erfarede, at det at skabe en videndelingsadfærd handler om adfærds- og holdningsændringer, hos alle medlemmer i virksomheden. En måde hvorpå adfærden kan ændres, er understøttelse gennem et målings- og belønningssystemer, igennem hvilket rådgiverne bliver målt på deres evne til at udvikle, dele og anvende viden. Hidtil har Avanti primært målt medarbejdere på antal debiterede timer, hvilket medfører at rådgiverne ofte har følt sig begrænsede i at skabe innovation, "vi har ikke tid til at dele erfaringer, da vi løber fra den ene opgave til den anden". Pilotprojekterne skal åbne op for muligheden af at måle på de mere bløde kompetencer, som teamsamarbejde, evnen til at udvikle, dele og anvende viden, coaching mv.

## Konklusion

Af artiklen fremgår det, at der er flere barrierer for udvikling og udveksling af viden, hvilket betyder at ledelsen bl.a. står overfor følgende udfordringer, når ledelse af viden skal praktiseres:

Ledelsen i Avanti vil skabe en videnkultur. Det skal være en kultur hvor, det er tilladt at lave fejl og hvor problemer er en positiv faktor for tilførsel af ny viden og for nye måder at løse opgaver på. En kultur hvor feedback er en del af hverdagen og hvor udvikling og udveksling af viden i lige så høj grad kommer nede fra som oppe fra.

I en virksomhed der er præget af autonome strukturer og aktører, hvor hver aktør/enhed plejer sin egen virksomhed, er det en udfordring for ledelsen at skabe samarbejde på tværs af faglige, økonomiske og geografiske grænser. Det fælles engagement skal ikke blot være et ledelsesinitiativ, men visionen skal forankres tættere på medarbejderne og afstanden mellem vision og handling skal være kort.

Den anden udfordring for ledelsen ligger i at synliggøre nytten af udvikling og udveksling af viden og at det har en gunstig effekt for virksomheden. Ledelsen skal

således være opmærksom på at udvikling, deling og anvendelse af viden, skal integreres i metoder, systemer og arbejdsprocesser således, at opgaveløsningen inkluderer videnprocesserne som en del af arbejdsprocessen (O'Dell & Grayson, 1998).

Rådgiverne søger udviklende og udfordrende opgaver og de vil også gerne bruge tiden på udvikling af viden, hvis tiden er til det. Konklusionen er at lysten hos rådgiverne eksisterer, men det er ledelsen, der skal skabe rammerne for tid, sted og mulighed. Ledelsen skal have blik for, at rådgiverne bruger tid på at sætte sig ind i de nye videnværktøjer, som en langsigtet investering i at videnudnyttelsen i opgaveløsningen vil skabe bedre indtjening. Der skal med andre ord skabes fleksibilitet ud fra den betragtning, at det tager tid af skabe adfærdsændringer.

Den tredje udfordring bliver, at lede rådgivere, som på den ene side skal overholde deadlines og i perioder arbejder under tidspres og hvor der på den anden side stilles en ledelsesmæssig forventning og en lyst fra rådgiverne til at de skaber innovation. Den manglende udveksling af viden og erfaringer kan begrænse innovationen. Rådgiverne mangler et opgave evalueringsværktøj – en metode til opsamling, videreformidling og udvikling af viden.

Den fjerde udfordring er, hvordan ledelse af viden praktiseres – ind i den kontekst, hvor virksomhedens primære mål er, at skabe indtjening og hvor kulturen er kendetegnet ved, at rådgiverne måles på debiterbare timer. Hvordan synliggører ledelsen nytten af udvikling og udveksling af viden og hvordan måler de denne nytte?

Dette er også en gennemgående videnledelses teoretisk udfordring, – hvordan kommer virksomheden fra udvikling og udveksling af viden til sikring af, at ledelse af viden giver tilfredsstillende resultater – hvordan kan det måles? Måling af viden skaber skepsis, overfor videnledelse som værende den nye konkurrencefaktor, som Drucker (1995) skriver det, så skal virksom-

heden være bevidst om, at der skal nye målingsformer til, men det må ikke begrænse udviklingen indenfor de mindre målbare udviklingsområder. Det er en teoretisk og praktisk udfordring, at identificerer målepunkter og metoder til måling af den værdi videnledelse skaber, så det ikke kun handler om hvor mange "hits", der er på intranettet og i databaser. *"Regrettably, it seems that an increasing number of organizations seek to measure knowledge directly rather than by its outcomes, activities, and consequences"* (Fahey & Prusak, 1998).



## Summary

Knowledge is the new competitive factor, particularly for the knowledge intensive enterprise. Knowledge management is therefore the new management tool. This article focuses on the organisational and managerial challenges faced by the knowledge intensive enterprise in the establishment of knowledge management in practice. Various perspectives of the challenges faced by management in the practice of knowledge management are discussed. The assumption is that knowledge management is the new competitive factor

in the knowledge intensive enterprise, on the condition that the success criterion of knowledge management is the establishment of the 'right' organisational and managerial framework in order to develop an innovative environment. It is argued that the implementation of knowledge management is not just a question of implementing IT solutions but rather a behavioural change process which can be achieved through the following perspectives:

- Valuable organisational knowledge is built over time through the way in which the members of the organisation solve their tasks. If this knowledge remains individual, the possibilities of the organisation utilising the expertise developed are limited.
- The lack of vision and strategy may result in knowledge remaining individual. The members of the organisation must be able to perceive the value created by the development and exchange of knowledge for the individual through a common lodestar.
- The development and exchange of knowledge is not only about IT solutions. The possibility of conversion and mobilisation of knowledge depend on the social context and thus on the managerial and organisational structures that exist and are created in the organisation.

## Litteratur

- Argyris, Chris & Schön, D. A.: Organizational Learning II, Theory, Method and Practice. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Davenport, Thomas. H.: Process Innovation – Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 1993.
- Davenport, Thomas. H.: Information Ecology – Mastering the Information and Knowledge Environment. Oxford University Press, 1997.
- Davenport, T. H. & Prusak L.: Working Knowledge – how organizations manage what they know. Harvard Business School Press, 1998.
- Drucker, Peter F.: Managing in turbulent times. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
- Drucker, Peter F.: Managing in a time of great change. Butterworth-Heinemann, 1995.
- Fahey L. & Prusak L.: The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Review, Vol. 40. No. 3, 1998.
- Hedlund, G.: A Model of Knowledge Management and The N-Form Corporation. Strategic Management Journal, Vol.15, 1994.
- Krogh, Roos, Kleine: Knowing in firms – understanding, managing & measuring knowledge. SAGE, London 1998.
- Maister, D.H.: Managing the professional service firm. Free Press paperbacks, NY, 1993.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.: The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Inc, 1995.
- Nordhaug, O.: Human capital in organizations: competence, training and learning. Universitets Forlaget, 1993.
- O'Dell C. & Grayson C. J.: It Only We Knew What We Know. California Management Review, Vol. 40. No 3, 1998.
- Polanyi, M.: The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- Sveiby, K. E.: The knowhow company: Strategy formulation in knowledge-intensive industries. International Review of Strategic Management, 1992.
- Starbuck, W.: Learning by knowledge intensive firms. Journal of Management Studies, No. 29, 1992.
- Teece, D. J. & Glenn, R.: Firms markets and hierarchies – The transaction cost economics perspective. Oxford university Press Inc., 1999.